

Liebe Führungskraft, Deinen Assessment-ROI zu sichern liegt in deiner Hand!



ein Beitrag von Mona Spisak Januar 2021

Das Potenzial von Assessments muss man kennen, damit man es ausschöpfen kann. Assessments sind starke Hebel für Einstellungen oder Beförderungen - auf allen Hierarchieebenen - für Experten und Leaders. Doch in vielen Unternehmen begnügt die Linie sich damit, professionelle HR-Recruiter und externe Assessoren mit gewieften Methoden prüfen zu lassen, inwiefern ein Kandidat oder eine Kandidatin zum Stellenprofil passt: Das ist zunächst gut und richtig. Aber ein Assessment kann mehr.

Damit Du es vollumfänglich nutzen kannst, stell' sicher, dass du das gesamte Assessment-Potenzial kennst. Es heisst PEFOEK und kann Folgendes:

PEFOEK ZUM EINEN

Ein Assessment kann aufzeigen, wie gut ein Kandidat / eine Kandidatin zu einer Funktion / Organisation passt (**Passung**) und zudem eine fundierte **Erfolgsprognose** stellen inklusive Bedingungen, unter denen die Zusammenarbeit klappt.



PEFOEK ZUM ZWEITEN

Es erlaubt konkrete Hinweise zu Deiner **Führung des / der Neuen**, die Deinen Führungsstil gezielt ausrichten und Dich dabei unterstützen, eine konstruktive Führungsbeziehung aufzubauen.



PEFOEK ZUM DRITTEN

Es ermöglicht Dir ein systematisches **Onboarding** und gezielte **Entwicklung** des / der Neuen. Der Start gelingt und er / sie bekommt eine echte Chance, sich und sein / ihr Potenzial zu beweisen.



PEFOEK ZUM VIERTEN

Es kann als ein wirkungsvolles Mittel der **Kulturgestaltung** eingesetzt werden, mit dem Du Deine **Werte**, wie z.B. Transparenz und Fairness demonstrierst und verankerst.



Damit PEFOEK wirkt, braucht es Dich!

In hervorragende Assessoren zu investieren, die Du und Deine HR-Business Partner mit der aktuellsten Funktionsbeschreibung ausstattet, ist wichtig aber nicht hinreichend! Folgendes sollst Du tun:

PE: Für eine sichere **Passungsbeurteilung** und **Erfolgsprognose** ist die richtige, zukunftsgerichtete "Kamera" gefragt. Du bist es, der sie baut und an die Assessoren sowie die HR-Experten und -Expertinnen weitergibt.

Richte den Fokus auf	wie - die Schritte
"DEIN" SOLL PROFIL DER STELLE	Du - als Führungskraft - musst das Soll-Profil der Stelle, um die es geht, anhand deiner Vorstellungen reflektieren und vertiefen, über die formelle Funktionsbeschreibung hinaus. Hinterfrage, konkretisiere und gewichte die Anforderungskriterien - jetzt und für die Zukunft. Richte "die Kamera" richtig aus.
DEN KONTEXT	Erfasse die wesentlichen Schnittstellen der Funktion, die Stakeholders, die wichtigsten "Bühnen", auf denen der / die Neue sich bewegen wird. Richte Dein Auge auf die Zukunft. Welche Kompetenzen werden nötig? Warum? Wie?

DIE AUFGABE	Formuliere griffig den Beitrag, den diese Stelle für die strategische Zielsetzung und den Erfolg der Organisationen leisten soll - die Chancen und Minenfelder. Führe Dir klar vor Augen, was der / die Neue zu bewältigen haben wird. Das sind wichtige Informationen für die Assessoren und die Qualität ihrer Arbeit.
DAS TEAM	Befasse Dich mit dem Team, in dem die Stelle positioniert ist, den einzelnen Teammitgliedern und ihrer Zusammenarbeit - ihrem Stil und ihrer Teamgeschichte. Wie werden sie ein neues Mitglied (allenfalls Leitungsmitglied) aufnehmen und akzeptieren? Wen brauchen sie, um die Zukunft zu bewältigen?
DIE PEERS	Analysiere die Peer-Ebene des / der Neuen. Was muss er / sie tun und was mitbringen, damit die horizontale Zusammenarbeit optimal funktioniert?

F: Um Deine **Führung** des / der Neuen optimal auszurichten und eine tragende **Führungsbeziehung** zu installieren, heisst es im Assessment zu erkennen, wie er / sie geführt werden muss und was er / sie braucht. Dem folgt gezieltes Handeln / Führen Deinerseits.

Richte den Fokus auf	wie - die Schritte
DEINEN FÜHRUNGSSTIL	Reflektiere Deinen bisherigen Führungsstil sowohl mit den Assessoren als auch Deinem HR-Business Partner. Schau in den Spiegel und sei bereit das eine oder das andere "anders" zu machen - wenn nötig. Deine Beratungsoffenheit ist gefragt.
DEN MENSCHEN	Konzentriere Dich auf das Kernbild des / der Neuen, das aus dem Assessment deutlich wird - die Persönlichkeit. Um ihn / sie „gut“ zu führen, heisst es zu verstehen wie er / sie tickt und "seine / ihre Sprache" zu sprechen.
ERWARTUNGEN	Führe bereits in der Assessment-Vorbereitung mit den Assessoren eine Diskussion über deine Erwartungen an den Kandidaten / die Kandidatin - und an die Rolle. Überlege, "wer passt zu mir" und warum. Reflektiere die Erwartungen stetig und sei bereit, sie anzupassen.
KONFLIKT-MANAGEMENT	Das Assessment wird Dir zeigen, welche Muster und Strategien im Umgang mit Konflikten der / die Neue hat. Sprich' offen über Deinen Zugang zu Konflikten und handle einen Umgang damit aus, der Ängste vermindert. Halte Dich an die Vereinbarung.

OE: Damit Dir das **Onboarding** und die **Entwicklung** der/des Neuen gelingen, heisst es das Onboarding-Konzept sowie die Entwicklungs-Road-map des / der Neuen mit dem Assessment direkt zu verknüpfen - von Vorneherein!

Richte den Fokus auf	wie - die Schritte
DAS POTENZIAL	Beauftrage die Assessoren, ihr 4-Augen-Prinzip nicht nur auf das "Was kann er / sie jetzt?" zu richten, sondern insbesondere darauf, was in ihm / ihr schlummert und wie es gefördert werden kann (Potenziale).

LERNMUSTER	Lasse die Lernmuster des Kandidaten / der Kandidatin erfassen. Für die einen sind Anleitungen wichtig, die Anderen brauchen eine Experimentierweise, die dritten lernen durch Nachahmen. Wenn Du weisst, was der / die Neue braucht, gehe konsequent darauf ein, um die Einarbeitung zu fördern.
DIE ROAD-MAP	Betrachte Onboarding und die Einarbeitung als ein Programm, das Du weder dem Zufall noch dem HR oder gar dem / der Neuen allein überlassen darfst. Erstelle mit dem / der Neuen eine Road-map, der ihr beide folgt. Die Fäden und das Monitoring des Vorankommens liegen auch in Deiner Verantwortung.
DEINE RESSOURCEN	Plane für das Onboarding und die Entwicklungs-Road-map des / der Neuen Geduld, Zeit und materielle Ressourcen ein. Realistisch und konsequent.

K: Wenn Du die **Kultur** in Deinem Bereich gezielt gestalten willst, musst Du im Assessment die Werte und Qualitäten implementieren, die Du lebst und von anderen verlangst. Sind es z.B. Transparenz, Fairness, Augenhöhe und Wertschätzung?

Richte den Fokus auf	wie - die Schritte
TRANSPARENZ	Sorge dafür, dass Transparenz im gesamten Assessment-Prozess eingehalten wird. Spreche Dich mit den Assessoren und dem HR ab bzgl. der Information, des Umgangs mit den Ergebnissen, des Ablaufs und der Entscheidungsverantwortung.
FAIRNESS	Transparenz ist bereits ein Mittel, dass die Fairness untermauert. Stelle zudem sicher, dass nicht nur Du, sondern auch der Kandidat / die Kandidatin einen Gewinn aus dem Assessment zieht - unabhängig von der definitiven Entscheidung. Das Assessment-Konzept muss es Dir garantieren.
AUGENHÖHE	Deine Haltung ist zentral. Du machst den Boden bereit, auf dem die beiden Seiten einander reflektiert und respektvoll betrachten, um jeweils gut für sich zu entscheiden. Stelle sicher, dass "gleiche Augenhöhe" ein Assessment-Merkmal ist.
WERTSCHÄTZUNG	Mit dem Assessment erbringt der Kandidat / die Kandidatin eine enorme Leistung; investiert Zeit und Energie. Dafür gebührt ihm / ihr Dank und Anerkennung von Dir. Wertschätzung soll ein konzeptueller Bestandteil Deiner Assessments sein. Du musst von der Fähigkeit Deiner Assessoren (und der HR-Business Partner) überzeugt sein und hier selber hohe Kunstfertigkeit zeigen.

Ist vieles, was Du hier liest, bereits im Repertoire Deiner Assessment-Nutzung enthalten? Bravo! Betrachte die Hinweise als eine Checkliste, die Du für die Gestaltung Deiner Assessments beziehen kannst. So wirst Du nicht nur den Assessment-ROI optimieren, sondern auch die Sinnhaftigkeit und Zufriedenheit in Deiner Führungsrolle fördern. Denn gut zu sein macht Spass.